

**Kepuasan Relasi Antara Atasan dan Bawahan dengan Pendekatan Teori
Pertukaran Sosial di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta**

**(Deskriptif Kualitatif dengan Teori Pertukaran Sosial Tentang Kepuasan
Relasi)**

Ratih Kusumaningrum/ MC Ninik Sri Rejeki

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

Jalan Babarsari No. 6 Yogyakarta

Abstrak

Kepuasan relasi dalam suatu hubungan akan dipengaruhi beberapa faktor salah satunya adalah kepuasan komunikasi interpersonal. Disamping itu komunikasi interpersonal memiliki lima dimensi untuk melihat kualitas komunikasinya. Komunikasi interpersonal juga terjadi dalam hubungan dalam organisasi baik itu antara karyawan dengan karyawan ataupun karyawan dengan atasan. Komunikasi interpersonal dalam penelitian ini adalah komunikasi yang berlangsung secara informal namun masih berhubungan dengan penyelesaian tugas. Kepuasan relasi ini sendiri akan dilihat dengan menggunakan Teori Pertukaran Sosial, yaitu teori mengenai suatu hubungan dengan melihat penghargaan dan pengorbanan untuk meneruskan relasi tersebut atau tidak. Tentunya setiap karyawan yang bekerja disuatu perusahaan memiliki harapan mengenai dimensi komunikasi interpersonal mereka dimana itu akan mempengaruhi kepuasan relasi mereka terhadap atasan, kepuasan itu sendiri dilihat dari besarnya penghargaan dan pengorbanan dari komunikasi interpersonal. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Penulis menggunakan teori pertukaran sosial sebagai teori pokok dengan dibantu oleh teori mengenai lima dimensi komunikasi interpersonal antara bawahan dan atasan di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa bawahan sudah mendapatkan kepuasan relasi seperti yang mereka harapkan biarpun ada beberapa dimensi yang terjadi tidak sesuai dengan harapan mereka namun kepuasan relasi masih mereka dapatkan.

Kata Kunci : Perukaran Sosial, Lima dimensi komunikasi interpersonal, Kepuasan Relasi, Komunikasi interpersonal

A. Pendahuluan

Komunikasi menjadi bagian yang penting dalam suatu organisasi untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan mereka, karena dengan komunikasi seseorang dapat bertukar informasi baik itu kritik ataupun saran. Proses komunikasi dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dengan tujuan untuk mendapatkan *feed back* sehingga dapat mencapai pengertian antara kedua belah pihak. Komunikasi sendiri mempunyai banyak tujuan antara lain untuk mendukung identitas diri, membangun kontak sosial dengan orang sekitar, menyelesaikan tugas – tugas, memupuk hubungan dengan orang lain (Mulyana, deddy : 2007, 4). Dalam suatu hubungan tentunya juga dibutuhkan kepuasan relasi agar seseorang terus bertahan atau tidak dalam hubungan tersebut. Stabilitas relasi dalam teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dilihat dari pengorbanan dan penghargaan yang diterima untuk dapat bertahan dan mendapatkan kepuasan relasi.

Menurut Monge dan Contractor Teori Pertukaran Sosial orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangi pengorbanannya dari penghargaan yang diterima (West & Turner : 2008, 216). Disamping itu di Teori Pertukaran Sosial memprediksi bahwa nilai dari sebuah hubungan memengaruhi hasil akhir (*outcome*) apakah orang akan meneruskan suatu hubungan atau mengakhirinya, hubungan yang positif biasanya dapat diharapkan untuk bertahan, sedangkan hubungan yang negatif mungkin akan berakhir (West dan Turner, 2008 : 217). Penghargaan dan pengorbanan itu sendiri akan

dilihat dengan lima dimensi komunikasi interpersonal, dimensi itu antara lain (De Vito, 1997 : 259 – 264) keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan.

Kepuasan karyawan terhadap relasi dalam perusahaan akan mempermudah dalam melaksanakan kegiatan dan pencapaian tujuan dalam perusahaan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan objek PT PLN (Persero) Area Yogyakarta karena penulis melihat PLN adalah salah satu BUMN yang tentunya karyawan disana memiliki harapan yang berbeda dalam berkomunikasi interpersonal untuk mendapatkan kepuasan relasi mereka.

Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepuasan relasi antara atasan dan bawahan yang terjadi di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dimana kepuasan relasi ini akan dikur dengan menggunakan teori pertukarna sosial.

B. Kerangka Teori

1. Kepuasan Relasi dalam Prespektif Teori Pertukaran Sosial

Teori Pertukaran Sosial adalah teori yang digunakan untuk memandang suatu hubungan yang terjadi baik antara individu dengan individu maupun dengan kelompok, dalam penelitian ini penulis melihat hubungan antara bawahan dengan pimpinan. Kepuasan relasi dalam penelitian ini dilihat dengan menggunakan teori menurut West dan Turner dalam buku Pengantar Teori Pertukaran Sosial didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks

ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkannya dengan meneruskan hubungan itu (West dan Turner : 2008, 216). Kepuasan itu dilihat jika pengorbanan lebih sedikit dari penghargaan, dan ketidakpuasan sendiri dilihat dari sebaliknya.

2. Teori Pertukaran Sosial sebagai Teori dalam konteks Komunikasi Interpersonal

Teori pertukaran sosial memandang hubungan dari individu dengan individu lainnya dengan menghitung penghargaan dan pengorbanan mereka. Dalam komunikasi interpersonal teori ini digunakan seseorang untuk tetap melanjutkan suatu hubungan atau tidak. Komunikasi interpersonal adalah interaksi tatap muka antara dua orang atau beberapa orang, dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung, dan penerima pesan dapat menerima secara langsung pula ((Hardjana : 2003, 85). Dalam teori pertukaran sosial melibatkan dua orang atau beberapa orang dalam interaksinya dan orang – orang didalam hubungan itu tentunya juga akan memandang hubungan mereka apakah suatu hubungan akan mereka lanjutkan atau tidak, selain itu apakah individu yang ada didalamnya akan merasa puas dengan pengorbanan yang mereka keluarkan (*cost*) dan penghargaan yang mereka dapatkan (*reward*). Penghargaan dan pengorbanan akan dihubungkan dengan kepuasan mengenai kebutuhan – kebutuhan sosial dan pribadi (Budayatna dan Leila : 2011, 234).

3. Komunikasi Interpersonal Terjadi dalam Komunikasi Organisasi

Dalam organisasi untuk menjalankan tugasnya masing – masing tentunya membutuhkan komunikasi selain itu komunikasi juga digunakan untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi dan membangun suatu relasi. Komunikasi sendiri merupakan proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain, dan proses komunikasi merupakan satu – satunya cara mengelola aktivitas dalam suatu organisasi (Ruslan :2005, 89). Komunikasi organisasi adalah suatu pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit – unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu (Pace dan Faules : 1998, 31). Saat membahas komunikasi *internal* tidak dapat lepas dari komunikasi organisasi yang didalamnya terdapat komunikasi interpersonal yang merupakan bagian dari komunikasi organisasi itu sendiri. Komunikasi organisasi sering melibatkan komunikasi diadik, komunikasi interpersonal, dan adakalanya juga komunikasi publik (Mulyana : 2007 , 83).

4. Komunikasi Interpersonal Antara Pimpinan dan Karyawan

Dengan hubungan interpersonal memiliki pengaruh yang besar dan menembus kehidupan organisasi, jika hubungan interpersonal yang tercipta ini baik maka dalam suatu organisasi akan menemukan sikap yang positif terhadap atasan, sikap tanggapan atas kebutuhan – kebutuhan pribadi dan organisasi, kepekaan terhadap perasaan pegawai, dan kesiediaan untuk berbagi informasi, dimana

semua ini merupakan prasyarat untuk komunikasi ke atas dan ke bawah yang efektif (Pace dan Faules : 1993, 203). Hubungan komunikasi interpersonal antara pimpinan kepada bawahan dapat terjadi dengan pola aliran komunikasi ke bawah, dalam melakukan komunikasi dari atasan kepada bawahan ini terdapat lima jenis informasi yang bisa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu (Pace dan Faules, 1993 : 185) : (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik – praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

C. Hasil Penelitian dan Analisis Teoritis

1. Komunikasi Interpersonal dalam Teori Pertukaran Sosial di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta

Komunikasi interpersonal adalah interaksi tatap muka antara dua orang atau beberapa orang, dan pengirim pesan dapat menyampaikan pesannya secara langsung sedangkan penerima pesan dapat menerima pesan secara langsung (Hardjana : 2003, 85). Komunikasi interpersonal sesuai dengan teori tersebut terjadi di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta seorang atasan dan bawahan akan melakukan hubungan interpersonal baik itu dalam acara bulanan atau harian yang bersifat informal dan diadakan dalam jangka waktu tertentu dimana atasan dan bawahan dapat saling

bertatap muka baik antara dua orang atau lebih dan akan saling menyampaikan pesan selain itu komunikasi interpersonal ini dapat dilakukan oleh atasan dan bawahan apabila bawahan membutuhkan komunikasi dengan atasan .

Komunikasi interpersonal yang penulis lihat disini lebih kepada komunikasi interpersonal secara informal namun masih membicarakan mengenai pekerjaan yang berada di kantor. Banyak hubungan berkembang untuk tujuan mengkoordinasikan tindakan penyelesaian tugas atau proyek yang tidak dapat dikelola /dikerjakan sendiri (Ruben, Brent D : 1992,328). Dalam hal ini pernyataan mengenai hubungan yang berkembang antara atasan dan bawahan yang terjadi di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta yaitu bahwa dalam terjadinya komunikasi interpersonal ini dilakukan hanya untuk membicarakan masalah pekerjaan dengan cara yang lebih santai untuk membantu bawahannya dalam mengerjakan tugas yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Komunikasi interpersonal dalam PT PLN (Persero) Area Yogyakarta terjadi dengan pola aliran komunikasi ke bawah, dalam melakukan komunikasi dari atasan kepada bawahan ini terdapat lima jenis informasi yang bisa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu (Pace dan Faules, 1993 : 185) : (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik – praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5)

informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*.). Hasil temuan penulis dalam penelitian adalah komunikasi interpersonal yang sering dilakukan adalah membicarakan mengenai pekerjaan baik itu kinerja, tugas ataupun pemberian informasi dalam pekerjaan. Dalam melakukan komunikasi interpersonal ini bawahan biasanya akan mendapatkan *feedback* secara langsung dari atasan, mereka juga memiliki agenda khusus untuk menjembatani kegiatan komunikasi dengan atasannya.

Komunikasi interpersonal dalam Teori Pertukaran Sosial melibatkan hubungan dua orang atau lebih untuk menciptakan hubungan atau relasi yang baik antara satu individu dengan individu lainnya. Dalam penelitian ini yang akan menjadi analisis penulis adalah kepuasan relasi yang akan dilihat dari pengorbanan dan harapan dari lima dimensi komunikasi interpersonal.

2. Kepuasan Relasi dalam Pertukaran Sosial di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta

Kepuasan relasi dalam penelitian ini dilihat dengan menggunakan perspektif dari pertukaran sosial yang melihat suatu hubungan dengan menggunakan nilai ekonomi yaitu memandang jumlah keseluruhan dari nilai penghargaan dan pengorbanan. Teori Pertukaran Sosial menurut West and Turner adalah bahwa seseorang dalam memandang hubungannya dengan orang lain dengan menggunakan konteks ekonomi yaitu mereka akan menghitung pengorbanan dan akan membandingkannya dengan

penghargaan yang mereka dapatkan yang selanjutnya mereka akan meneruskan hubungan tersebut atau tidak (West dan Turner : 2008, 216).

Penghargaan dan pengorbanan penulis melihat dari harapan yang terjadi dan yang tidak terjadi disamping itu harapan dari penghargaan dan pengorbanan tersebut penulis lihat dengan menggunakan lima dimensi komunikasi interpersonal (De Vito 1997 : 259 – 264) :

1. Keterbukaan

Dimensi yang pertama adalah dimensi keterbukaan (Devito, 1997 : 259 – 260) mengatakan bahwa dalam berkomunikasi interpersonal seorang komunikator harus bersikap terbuka dan jujur dengan orang yang diajak berinteraksi. Harapan bawahan kepada atasan mengenai dimensi keterbukaan ini pada umumnya sudah terpuaskan dan sudah terjadi sesuai dengan harapan mereka. Atasan dari karyawan di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta menurut pandangan bawahan atasan mereka sudah bersikap terbuka dengan apa yang disampaikan oleh bawahan kepada atasan baik itu mengenai pertanyaan tentang pekerjaan, ide – ide baru maupun saran dan kritik.

2. Empati

Dimensi yang kedua adalah empati (De Vito, 1997 : 260) menurut Henry Backrack adalah suatu kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu dengan kata lain seorang atasan dapat memahami apa yang

dirasakan oleh bawahannya di sini adalah lebih kedalam pekerjaan yang dihadapi bawahan. Dalam teori ini bawahan dari PT PLN (Persero) sudah merasakan sikap empati yang menjadi harapan mereka, namun menurut salah satu narasumber harapan mengenai tindakan nyata belum begitu dirasakan olehnya jadi atasan sebatas merasa dan mengungkapkan namun belum ada tindakan yang nyata.

3. Sikap mendukung

Dimensi yang ketiga adalah dimensi sikap mendukung (De Vito 1997 : 261 – 262) yaitu adanya dukungan yang diberikan atasan kepada bawahannya mengenai pekerjaan yang dilakukan selama ini, dukungan ini juga dapat dilihat dengan adanya pandangan terbuka dari atasan kepada bawahan dan sikap deskriptif yaitu mencoba menjelaskan apa yang terjadi dan dirasakan, bersikap terbuka dan terus terang dengan bawahannya, selain itu juga bersikap provisionalisme yaitu berpikiran terbuka dan mau mendengar pandangan yang berlawanan dengan dirinya. Harapan mengenai sikap mendukung sendiri sudah cukup dirasakan oleh mereka di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dan terjadi sesuai dengan harapan mereka, namun masih terdapat karyawan yang merasa bahwa dukungan itu belum sepenuhnya dia dapatkan, karena ada saat – saat tertentu dirinya tidak mendapatkan dukungan

sepenuhnya dari atasan, ada saat – saat tertentu atasan tidak mendukung apa yang menjadi keinginan dari bawahannya.

4. Sikap positif

Dimensi yang keempat adalah sikap positif (De Vito , 1997 : 262 – 263) komunikasi interpersonal dengan dimensi ini adalah adanya sikap positif yang lebih mendukung dan memberikan *support* dan *spirit* dari atasan untuk bawahannya dalam bekerja dan melakukan tugasnya selain itu adanya sikap positif untuk mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi. Dari hasil wawancara dengan narasumber, ditemukan ada harapan yang sudah terpenuhi namun ada satu harapan dari satu narasumber yang belum terpenuhi yaitu adanya harapan saat atasan menegur bawahannya seharusnya dilakukan dengan komunikasi interpersonal saja bukan dikomentari didepan umum atau didepan rekan – rekan kerja lainnya.

5. Kesetaraan

Dimensi yang kelima dalam komunikasi interpersonal adalah kesetaraan (De Vito , 1997 : 263 – 264) kesetaraan disini berbicara tentang pengakuan dari kedua belah pihak yang melakukan komunikasi interpersonal secara bersama – sama tanpa membedakan. Dimensi ini terlihat di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta harapan bawahan mengenai dimensi ini terjadi dalam kehidupan berorganisasi mereka, menurut mereka atasan sudah

bersikap selayaknya dan sesuai dengan porsinya serta tidak pernah membeda – bedakan antara satu dengan lainnya, atasan mereka mau menerima pendapat dan saran dari bawahan tanpa membeda – bedakan. Namun muncul pemaknaan yang berbeda dari sikap ini yaitu bahwa kesetaraan itu adalah seorang atasan tidak bisa menyerobot tugas dari bawahannya dan mengatur anak buah dari bawahannya tersebut, karena itu sudah ada prosedur tersendiri.

Dalam suatu hubungan tentunya memiliki sifat dasar begitu pula dengan pandangan yang dikemukakan oleh Teori Pertukaran Sosial yang diungkapkan oleh West dan Turner yang menyebutkan adanya asumsi mengenai sifat dasar dari suatu hubungan yang dibuat oleh Teori Pertukaran Sosial, yaitu (West dan Turner : 2008, 218) :

1. Hubungan memiliki sifat saling ketergantungan

Ketergantungan disini adalah sikap saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan, yaitu seorang bawahan akan bergantung dengan atasan baik dalam melakukan pekerjaan atau dalam pengambilan keputusan, setiap sikap atasan terhadap bawahan akan mempengaruhi tindakan dari bawahan. Hubungan di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta ini memiliki hubungan yang saling ketergantungan antara atasan dengan bawahan mereka yaitu seorang bawahan terdang

membutuhkan atasan mereka untuk membantunya dalam pekerjaan baik meminta saran atau memutuskan sesuatu.

2. Kehidupan berhubungan dengan proses

Asumsi ini berpendapat bahwa waktu dan perubahan dalam kehidupan suatu hubungan itu adalah suatu hal yang penting karena dengan adanya pengalaman masa lalu akan menuntun penilaian mengenai penghargaan dan pengorbanan yang dalam penelitian ini adalah harapan seorang bawahan dalam organisasi. Penilaian mengenai pengorbanan dan penghargaan dalam masa lalu ini adalah seorang bawahan di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta menjadi mempunyai suatu harapan yang lebih mengenai sikap mendukung agar atasan mau lebih mendukung dan menghargai apa yang diinginkan bawahannya.

Jika dilihat dari Teori Pertukaran Sosial yaitu bahwa sebuah hubungan akan dihitung nilai keseluruhannya dengan mengurangi pengorbanannya dari penghargaan yang diterimanya dalam teori ini sendiri terdapat prediksi bahwa nilai akhir (*worth*) dari sebuah hubungan mempengaruhi hasil akhir (*outcome*) apakah seseorang akan meneruskan suatu hubungan atau mengakhirinya, hubungan yang positif biasanya dapat diharapkan untuk bertahan sedangkan hubungan yang negatif mungkin akan berakhir (West dan Turner : 2008 , 216 - 217). Penulis menganalisis dengan teori Pertukaran Sosial ini bawah karyawan yang

bekerja di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta telah puas dengan lima dimensi komunikasi interpersonal tersebut. Apa yang diharapkan oleh karyawan mengenai lima dimensi komunikasi interpersonal itu hampir seluruhnya terpuaskan dan terjadi sesuai dengan harapan, walaupun dua dimensi yang dianggap belum terjadi sesuai dengan yang diharapkan oleh mereka dimensi itu adalah sikap mendukung dan sikap positif. Walaupun masih ada dua dimensi yang belum sesuai dengan harapan setelah penulis analisis karyawan dari PT PLN (Persero) Area Yogyakarta selam ini mereka sudah banyak mendapatkan penghargaan daripada pengorbanan dan dapat dikatakan hubungan tersebut positif artinya adanya kepuasan relasi didalamnya.

D. Kesimpulan

Dalam penelitian ini penulis menggunakan Teori Pertukaran Sosial dalam teori ini penulis mengambil bagian mengenai penghargaan (*reward*) dan pengorbanan (*cost*) yang dilihat dengan menggunakan lima dimensi yang dimiliki oleh komunikasi interpersonal, melihat penghargaan dari harapan yang terjadi dan pengorbanan dari harapan yang tidak terjadi yang dimiliki karyawan di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta. Melihat dari kepuasan relasi yang ditinjau dari lima dimensi komunikasi interpersonal yang telah penulis dapatkan di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta, lima dimensi komunikasi interpersonal sebagian besar sudah berjalan sesuai dengan harapan dari karyawan walaupun ada yang belum sesuai dengan harapan mereka namun mereka masih merasa puas dengan komunikasi

lima dimensi ini. Disamping itu teori ini akan dikaitkan dengan Teori Pertukaran Sosial yang menjadi teori pokok dalam penelitian ini dalam teori ini akan dilihat jumlah keseluruhan antara penghargaan yang diterima dan pengorbanan yang didapatkan oleh bawahan. Dari data yang penulis dapatkan penulis menyimpulkan bahwa selama ini karyawan yang bekerja di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta sudah mendapatkan penghargaan lebih besar daripada pengorbanan yang mereka keluarkan, karyawan cukup merasakan sikap lima dimensi komunikasi interpersonal yang mereka harapkan dalam relasi mereka dengan atasan walaupun masih ada beberapa dimensi yang terjadi tidak sesuai dengan harapan mereka akan tetapi mereka tetap merasa puas dengan relasi yang mereka dapatkan melalui lima dimensi tersebut disamping itu dapat disimpulkan bahwa hubungan yang terjadi selama ini adalah hubungan yang positif.

E. Daftar Pustaka

- DeVito, Joseph. "Komunikasi Antarmanusia : Kuliah Dasar". Edisi ke 5. Profesional Books. Jakarta. dalam Reader. Rejeki Sri Ninik. *Komunikasi Interpersonal* .
- Hardjana, Agus. 2003. *Komunikasi Intrapersonal dan Interpersonal*. Jakarta : Kanisius
- Mulyana, Deddy. Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. 2007. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Pace, Wayne., dan Faules, Don. 1993. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Bandung
- Ruben, Brent D. 1992. *Communication and Human Behavior*. 3rd Ed. Prentice Hall. New Jersey. dalam dalam Reader. Rejeki Sri Ninik. *Komunikasi Interpersonal*
- West, Richard., dan Turner, Lynn. 2008. *Pengantar Teori Komunikasi : Analisis dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika